

De eerste baan na het studentenbestaan. Een deceptie?

Norman Schreiner

Jaarlijks dienen ruim 60.000 afgestudeerden uit het universitair en hoger onderwijs zich aan op de arbeidsmarkt. Niet altijd ervaren zij de eerste baan als een in vervulling gaande profetie. Ook in die gevallen waarin er noch sprake is van een mismatch tussen de jobkwalificaties en de persoonlijke capaciteiten en ambities, noch van misleidende jobvoorlichting, kan voor een aantal afgestudeerden de eerste baan een verbijsterende deceptie zijn. Als het niet zozeer ligt aan een mismatch, waar zou het ook aan kunnen liggen? Heeft het iets te maken met de beleving? De wereld van de student is anders dan de wereld van de werknemer, maar zijn de verschillen in beleving misschien markanter dan wij denken? Een visie op deze overgang van de ene naar de andere wereld.

Afgestudeerd en succesvol gesolliciteerd. Vervuld van nieuwsgierigheid gaan de bul- en diplomabezitters hoopvol aan het werk in hun eerste baan. De eerste weken doen meestal nog enigszins denken aan hun periode als stagiair tijdens de studie: veel meekijken, kennismaken, vragen, luisteren, noteren, maar ook het opsnuiven van de cultuur van de afdeling. Het doel is duidelijk: zowel de werkgever als de nieuwe medewerker streven ernaar dat laatstgenoemde snel en efficiënt vertrouwd raakt met de mensen en de organisatie. Indien beiden overtuigd zijn dat persoon en baan goed met elkaar matchen, dan lijkt de kiem gelegd voor voldoening in de werkkring. Een risico zou nog kunnen zijn dat de voorlichting tijdens de voorafgaande sollicitatie niet toereikend en niet realistisch was geweest (Schreiner, 1999), maar als beide partijen ervan overtuigd zijn dat ook hier niets aan heeft gehaperd, dan zou er eigenlijk niets meer het succes van de familiarisatie in de weg kunnen staan.

Naast de omstandigheid van een wenselijke matching tussen kenmerken van de persoon en kenmerken van de baan, is er nog een andere dimensie en deze heeft doorgaans te maken met factoren als omgeving, cultuur en ambiance. Niet zelden ervaart het individu bij de overgang van de ene naar een andere omgeving verschillen in beleving. Zo onderzocht Louis (1980) de soorten beleving van binnentredende nieuwkomers in een organisatie. Zij maakt daarbij een driedelig onderscheid tussen wat zij noemt 'verandering', 'contrast' en 'verrassing'. Onder 'verandering' verstaat zij een objectief verschil in een belangrijk aspect tussen oude en nieuwe kaders. Hierbij gaat het om een *objectief* waarneembaar bewijs van verandering. De tweede soort beleving - 'contrast' - heeft betrekking op de persoonlijke (dus *subjectieve*) contrasten die iemand ervaart tussen oude en nieuwe kaders. In vele situaties beseft het individu het bestaan hiervan. In het geval dat twee personen dezelfde (objectieve) verandering ondergaan, kunnen de (subjectieve) contrasten toch anders worden geïnterpreteerd. Twee eindexaminandi uit dezelfde klas die besluiten dezelfde studie te gaan ondernemen aan dezelfde universiteit kunnen de overgang verschillend beleven. Tenslotte noemt Louis als laatste soort beleving van binnentredende nieuwkomers de 'verrassing', die het verschil weergeeft tussen de individuele verwachtingen jegens de nieuwe situatie en de daarop volgende gebeurtenissen in de nieuwe situatie. Dat wil zeggen dat de situaties of gebeurtenissen niet overeenkomen met de verwachtingen die men ervan had. Deze 'verrassingen' kunnen volgens haar overigens betrekking hebben op zowel positieve (bijvoorbeeld: de nieuwe werkplek biedt uitzicht op een prachtige tuin) als negatieve aspecten (bijvoorbeeld: bij de nieuwe werkplek blijken de ramen niet open te kunnen).

Bij overgang van de ene baan naar de andere baan laten de veranderingen (in objectieve zin) zich doorgaans gemakkelijk analyseren, terwijl de contrasten - door hun subjectieve karakter - moeilijker voorspelbaar lijken. Deugdelijke realistische voorbeschouwingen van de kant van de werkgever op zowel het te verrichten werk als de te verwachten cultuur (zoals 'realistic job previews' en 'realistic work cultures') en bovendien - voor zover nodig - 'expectation lowering procedures' (zoals beschreven

in Schreiner, 1999) zouden het aantal verrassingen kunnen verlagen. Echter, ten behoeve van eerstejaars loopbaanzoekers, dus de individuen die zich na afsluiten van een opleiding op de arbeidsmarkt begeven, lijken dergelijke analyses overigens niet zo eenvoudig. Bij de overgang van het studentenleven naar een eerste baan lijken in nogal wat gevallen de identiteit, status en werkomgeving van de student zich - vooral in de zin van Louis' veranderingen en contrasten - nauwelijks te lenen voor vergelijking met de identiteit, status en werkomgeving van de nieuwkomer in een eerste baan. Er was immers geen 'nulde' baan voorafgaand aan deze eerste baan die met elkaar vergeleken kunnen worden. Aldus lijkt Louis' verrassing-ervaring niet in de laatste plaats van toepassing op menig nieuwkomer die niet zelden de overgang van opleiding naar eerste baan als een verbijstering gewaar wordt. Vergelijken wij de wereld van de student met die van de werknemer in een organisatie, dan valt op dat deze werelden zich in diverse aspecten van elkaar onderscheiden. Een onderscheid kan gemaakt worden in drie aspecten: die van de gezagsverhouding, de aard van de prestaties inclusief de feedback, en de promotieverwachtingen.

Allereerst het aspect van de gezagsverhouding. In navolging van Athos (1963) wijzen Greenhaus, Callanan en Godshalk (2000) op interessante verschillen tussen de rol van de student en de rol van de nieuwe employé. Medewerkers in organisaties hebben veelal een niet-inwisselbare baas, een baas waaraan in vele gevallen de employé wordt toegewezen. Werknemers kunnen niet van de ene op de andere dag een lastige baas aan de kant zetten en zich een andere aardiger baas aanmeten. Voorts hebben zij voor wat betreft de inhoud van het werk niet veel keuzevrijheid. De taken en verantwoordelijkheden staan immers vast. Aangezien deze zijn afgestemd op taken en verantwoordelijkheden van anderen in de organisatie, kan de werknemer daar niet zomaar van afwijken. Studenten daarentegen hebben in feite geen echte baas. Docenten zijn geen bazen van studenten. Zij onderwijzen, geven raad en toetsen. De student heeft - vooral in de latere fase van de studie - een redelijke keuzevrijheid voor wat betreft de inhoud van de studie (afstudeerrichting, keuzevakken, stage, scriptie, docenten). Blijkt onverhoeds een ingeslagen weg in eerste instantie niet te bevallen, dan is er dikwijls de vrijheid over te schakelen naar andere vakken, scriptieonderwerpen of docenten.

Ten tweede het aspect van aard van de prestaties inclusief de feedback. Er is in beide werelden een kenmerkend verschil waar te nemen in de totstandkoming van prestaties. Voortbouwend op Van Assen (1996) duidt Thijssen (1998, webp.2) op de "solitaire prestaties" van de student: "Ofschoon binnen het onderwijs wel aandacht wordt besteed aan het samenwerken tussen scholieren/studenten speelt het samenwerken doorgaans geen enkele rol bij uiteindelijke beslissingen over slagen of zakken". Het slagen voor een tentamen is een enkelvoudige prestatie die bij te schrijven is op het conto van één individu, zonder dat prestaties van anderen daar aan te pas zijn gekomen. In een organisatie is menig prestatie doorgaans een mix van inspanningen van meer dan een individu. Daar is veelal sprake van interdependente prestaties. Het succes van een verkoper is bijvoorbeeld mede afhankelijk van een goed product, goede marketingmensen, goede reclamemakers en efficiënte logistieke medewerkers. Hieruit laat zich overigens het verschil in de helderheid van de feedback verklaren. Studenten kunnen doorgaans rekenen op frequente en specifieke feedback van docenten. Aan de hand van concrete tentamenstof, inhoud van werkstukken en scripties kan de docent telkens kant-en-klare feedback verschaffen waar het goed en waar het mis ging. In organisaties is de feedback van een superieur veelal minder frequent en tevens minder specifiek. De formele feedback wordt nogal eens beperkt tot een geïnstitutionaliseerd - veelal jaarlijks - beoordelingsgesprek. Specifieke eigen wapenfeiten of blunders kunnen niet vaak worden teruggebracht tot één persoon, omdat deze zelden los kunnen worden gezien van de activiteiten van anderen in de organisatie.

Ten slotte het aspect van de promotieverwachtingen. Ieder kwartaal, semester of jaar rondt de student meestal concrete eigen inspanningen af, zoals tentamens en andere periodieke toetsingen. Studenten worden aldus steeds weer een beetje 'bevorderd'. De student heeft - vergeleken met de organisatiemedewerker - een concreter tijdpad van voorzienbare bevordering, met duidelijk afgebakende periodes (bijvoorbeeld propedeuse-, eerste doctoraal- en afstudeerfase). Verschafft het overwinnen van een volgende horde de student dus telkens automatisch 'promotie', voor de

organisatiemedewerker geldt dit niet zonder meer. Hoe succesvol en de (zelfs naar het individu herleidbare) inspanning geweest moge zijn, het betekent niet vanzelf een stapje omhoog in de organisatie. Voorts is dat stapje bij laatstgenoemde niet zeker en bovendien moeilijk voorzienbaar. Voor de organisatiemedewerker geldt hier namelijk sterke afhankelijkheid van de beslissing van superieuren..

Wie het oor te luisteren legt in de praktijk van alledag, kan wellicht aldus enige casussen herkennen. Er zijn nieuwkomers die tijdens de sollicitatie vielen op de geëtaleerde 'zelfstandigheid van de functie', maar vervolgens beseffen dat zij wel degelijk met een echte chef te maken hebben. Men kan zijn gevallen op de geëtaleerde 'dynamiek van de functie' maar vervolgens constateren dat die chef bovendien feitelijk de repertoirekeuze bepaalt. Veelgehoorde opmerkingen uit kringen van pasafgestudeerden bundelen zich nogal eens rond het fenomeen dat na vermeende geleverde prestaties een promotie uitblijft of dat er hierover onduidelijk wordt gedaan. Sommigen vatten dit op als onderwaardering voor hun prestaties of zelfs als miskenning van hun talenten. Zo zijn er wellicht nog andere verschijnselen in een klachtenboek bij te schrijven. Begrijpelijk, want het is niet uitgesloten dat in het achterhoofd van menig nieuwkomer de concepten uit de zojuist achtergelaten studentenwereld nog wat naijlen. Overigens ligt aan de redenering hierboven ten grondslag het monomane denkbeeld van menig individu dat promotie - dus hiërarchische progressie - kennelijk de enige zaligmakende manier van carrière maken is. Zo zijn ook andere loopbaanvormen denkbaar zoals specialistische, cyclische en transitoire loopbanen, waar in deze beschouwing niet verder op wordt ingegaan. Betreft men het bestaan van deze andere vormen in de redenering, dan zou dit een relativistische kijk op het begrip promotie kunnen stimuleren.

Bewustheid van een aantal verschillen tussen de wereld van studie en de wereld van werk kan bij de eerstejaars loopbaanbetreder wellicht leiden tot beter inzicht in de achtergronden van een aantal specifieke familiarisatieproblemen. En dat kan leiden tot minder verrassingen. Maar ondanks alle goede voorbereidingen zullen er volgens Meryl Louis altijd verrassingen zijn. Dat is maar goed ook, want de loopbaan behoort immers iets verbazingswekkends in zich te hebben.

Literatuur

van Assen, A. (1996), Organisaties niet ingericht op hoogbegaafden, Paper Congres 'Appelleren aan Talent', Universiteit Utrecht, in: Thijssen, J.G.L. (1998), *op. cit.*

Athos, A.G. (1963), From Campus... to Company... to Company, *Journal of College Placement* 24 (1963). In: Greenhaus, J.H., G.A. Callanan en V.M. Godshalk (2000), *op. cit.*

Louis, M.R. (1980), Surprise and Sense Making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings, *Administrative Science Quarterly*, 25, p.226-251.

Greenhaus, J.H., G.A. Callanan en V.M. Godshalk (2000), *Career Management* (3rd edition), The Dryden Press, Harcourt College Publishers, Orlando, Florida.

Schreiner, N.A.F.M. (1999). Werving wordt riskante overredingskunst, *Gids voor Personeelsmanagement*, september 1999, p.14-19.

Thijssen, J.G.L. (1998), *Vervlogen Talent? Problemen met talentontwikkeling tijdens een loopbaan*, op <http://www.fss.uu.nl/wetfil/97-98/vervlogen.htm>

Dr N.A.F.M. Schreiner doceert Loopbaanmanagement aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en publiceert over diverse loopbaanonderwerpen.
--